

RESOLUCIÓN DIRECTORIO N° 854/2018

POR LA CUAL SE APRUEBA EL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PARA EL PERIODO 2018-2020.

Asunción, 08 de junio de 2018.

VISTO: La Resolución Directorio N° 1.071/2017 de fecha 1 de agosto de 2017 "Por la cual se aprueba el Plan Estratégico Institucional 2017-2018 de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones"; la Resolución Directorio N° 1.696/2017 de fecha 8 de noviembre de 2017 "Por la cual se designa a funcionarios de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones para participar del Curso "Planificación Estratégica Balanced Scorecard" ofrecido por la firma Bogado Tabacman & Asociados"; el Interno GET N° 05/2017 de fecha 10 de octubre de 2017; el Memorándum UDI N° 183/2017 de fecha 24 de octubre de 2017; el Informe de Disponibilidad Presupuestaria DP 186/2017 de fecha 6 de noviembre de 2017; el Memorándum UDI N° 195/2017 de fecha 7 de noviembre de 2017; el Interno GET N° 005/2018 del Gabinete Técnico de fecha 6 de abril de 2018; el Interno GET N° 008/2018 del Gabinete Técnico de fecha 7 de junio de 2018; y,

CONSIDERANDO: Que, por Resolución Directorio N° 1.071/2017, se encomienda al Gabinete Técnico realizar las gestiones pertinentes con miras a contar con una propuesta del Plan Estratégico Institucional para el periodo 2018-2020.

Que, por el Interno GET N° 05/2017, el Memorándum UDI N° 183/2017, el Informe de Disponibilidad Presupuestaria DP 186/2017 y el Memorándum UDI N° 195/2017, se imprimieron los trámites necesarios para la contratación de la firma Bogado Tabacman & Asociados para impartir el Curso de Planificación Estratégica Balanced Scorecard.

Que, por Resolución Directorio N° 1.696/2017 se ha designado a funcionarios de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones para participar del curso Planificación Estratégica Balanced Scorecard.

Que, por Interno GET N° 005/2018 el Gabinete Técnico informa que el curso se ha desarrollado en varias sesiones y ha culminado con éxito, y que durante las sesiones también se han desarrollado talleres que permitieron la elaboración de una propuesta de Plan Estratégico Institucional por parte de los asistentes al curso.

Que, por Interno GET N° 005/2018 el Gabinete Técnico eleva una propuesta de Plan Estratégico Institucional para el periodo 2018-2020 para su análisis por parte del Directorio.

Que, el Directorio ha analizado la propuesta y ha realizado observaciones a la misma.

Que, por Interno GET N° 008/2018 el Gabinete Técnico eleva una propuesta ajustada de Plan Estratégico Institucional para el periodo 2018-2020 con las observaciones del Directorio ya incorporadas.

POR TANTO: El Directorio de la CONATEL, en sesión ordinaria del 08 de junio de 2018, Acta N° 26/2018, en el marco de las facultades con que cuenta conforme a la Ley N° 642/95 "De Telecomunicaciones" y sus disposiciones reglamentarias.

RESUELVE:

- Art. 1°** **APROBAR** el Plan Estratégico Institucional para el periodo 2018-2020, que se encuentra adjunto a la presente Resolución.
- Art. 2°** **CONFORMAR** el Grupo de Seguimiento de la Ejecución del Plan Estratégico 2018-2020, el cual estará integrado de la siguiente forma:
- Gabinete Técnico, Coordinador.
 - Gerencia de Planificación y Desarrollo.
 - Gerencia de Servicios de Telecomunicaciones.
 - Gerencia de Radiocomunicaciones.
 - Gerencia de Supervisión y Control.
 - Gerencia Internacional e Interinstitucional.
 - Gerencia Administrativa Financiera.
 - Gerencia de Capital Humano.
 - Asesoría Legal.
 - Departamento de Informática.
 - Departamento de Comunicación Social.
 - Coordinación del Comité de Control Interno – MECIP.
- Art. 3°** **ENCOMENDAR** al Grupo de Seguimiento elevar a la Presidencia del Directorio informes cuatrimestrales sobre la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2018-2020.
- Art. 4°** **ENCOMENDAR** al Grupo de Seguimiento elevar a la Presidencia del Directorio, a finales de diciembre de cada año, una propuesta de actualización de los objetivos estratégicos y de las metas del Plan Estratégico Institucional 2018-2020 para el siguiente año.
- Art. 5°** **ENCOMENDAR** a las dependencias designadas como impulsores y a todas aquellas que se encuentren vinculadas a los objetivos estratégicos consignados en el Plan Estratégico Institucional 2018-2020, abocarse a las actividades necesarias para la concreción de los mismos.
- Art. 6°** **COMUNICAR** a quienes corresponda y cumplido, archivar.

ING. MIRIAN TERESITA PALACIOS
Presidenta
Res. Dir. N° 854/2018

ES COPIA
Abg. Angel González Mongeló:
Secretario General



CONATEL

COMISION NACIONAL DE
TELECOMUNICACIONES

Plan Estratégico Institucional

2018-2020

ES COPIA
Abg. Angel González Mongelón
Secretario General

Misión - Visión - Valores

Misión:

Fomentar, controlar y reglamentar las telecomunicaciones en el marco de una política integrada de servicios, prestadores, usuarios, tecnología e industria, para contribuir al bienestar de los habitantes del Paraguay.

Visión:

Ser una entidad rectora y reguladora del sector de telecomunicaciones eficaz y eficiente, que contribuye a que los beneficios de las telecomunicaciones y la sociedad de la información lleguen a toda la población del Paraguay.

Valores

-  Profesionalismo.
-  Búsqueda de la Excelencia.
-  Honestidad.
-  Transparencia.
-  Eficiencia y Eficacia.
-  Compromiso.
-  Innovación.


ES COPIA
Abg. Angel Gonzalez Monge
Secretario General

ANALISIS FODA

| ANALISIS INTERNO | |
|---|--|
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| <p>F1. Facultad de administración y control de espectro radioeléctrico.</p> <p>F2. Misión y funciones establecidas por ley.</p> <p>F3. Exclusividad en el cumplimiento de sus funciones regulatorias.</p> <p>F4. Regulación definida por CONATEL ha sido adecuada y generando confianza del sector regulado.</p> <p>F5. Se cuenta con un Plan Nacional de Telecomunicaciones.</p> <p>F6. Desarrollo de proyectos empleando el Fondo de Servicios Universales.</p> <p>F7. Solidez financiera/económica y autarquía.</p> <p>F8. Sector regulado relevante para la economía del país.</p> <p>F9. Capacidad técnica, alto nivel profesional y compromiso institucional de funcionarios.</p> <p>F10. Infraestructura y equipamiento adecuados para cumplir las funciones regulatorias.</p> <p>F11. Buen posicionamiento a nivel internacional de la CONATEL.</p> | <p>D1. Falta aplicación de las políticas de talento humano.</p> <p>D2. Falta implantar la gestión basada en procesos, que es exigida por el MECIP y es la base de los sistemas de gestión de calidad.</p> <p>D3. Mejor coordinación entre la Alta Dirección y dependencias de la Institución.</p> <p>D4. Déficit en los mecanismos de control de servicios de telecomunicaciones.</p> <p>D5. Deficiente planificación del trabajo y déficit en la ejecución de los trabajos planificados.</p> <p>D6. Incorporación de TICs en la gestión.</p> <p>D7. Déficit de equipamiento en algunas oficinas.</p> <p>D8. Déficit en la comunicación interna y en la difusión de la labor institucional.</p> <p>D9. Falta de orientación de la labor institucional a objetivos estratégicos definidos.</p> <p>D10. Falta una mejor coordinación en la gestión presupuestaria y de adquisiciones públicas.</p> <p>D11. Déficit en la implementación y ejecución del Plan Nacional de Telecomunicaciones (PNT).</p> <p>D12. Falta de orientación del presupuesto a los objetivos del plan estratégico institucional, y a los programas y proyectos establecidos en el mismo.</p> <p>D13. Falta de un plan de carrera y de una revisión de la matriz salarial.</p> |
| ANALISIS EXTERNO | |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <p>O1. Posibilidad de articulación de acciones para el desarrollo de la banda ancha, TICs, IoT y otros.</p> <p>O2. Aprovechamiento de infraestructura eléctrica, vial y otras para el desarrollo de redes de telecomunicaciones.</p> <p>O3. Potencial de expansión de infraestructuras y el desarrollo de tecnologías de punta.</p> <p>O4. Desarrollo de redes convergentes.</p> <p>O5. Bajos impuestos sobre servicios de telecomunicaciones, lo que incentiva la inversión en el sector.</p> <p>O6. Condiciones económicas favorables.</p> <p>O7. Importante disponibilidad de espectro radioeléctrico y de posiciones orbitales para el desarrollo de servicios y expansión del sector.</p> <p>O8. Alto desarrollo de la infraestructura del servicio de la telefonía celular.</p> <p>O9. Uso del Fondo de Servicios Universales para la expansión del servicio de banda ancha fija.</p> | <p>A1. Desactualización de la Ley de Telecomunicaciones.</p> <p>A2. Iniciativas del Poder Legislativo sin consulta con el ente regulador.</p> <p>A3. Interferencias de frecuencias en zonas fronterizas;</p> <p>A4. Sector sensible a coyunturas políticas y sectoriales.</p> <p>A5. Estancamiento de expansión de las redes debido a decisiones de otros entes, p.ej. Municipalidades.</p> <p>A6. Falta de comprensión de la regulación de telecomunicaciones por parte de estamentos.</p> <p>A7. Fragilidad en la seguridad de redes y servicios (ciber-seguridad).</p> <p>A8. Operaciones comerciales entre licenciatarios sin intervención regulatoria.</p> <p>A9. Dependencia de los países limítrofes para la conexión internacional.</p> <p>A10. Posible desfinanciamiento (desequilibrio financiero) institucional a mediano plazo (transferencia intergubernamental no financiada por la realidad de ingresos anuales).</p> |

~~ES COPIA~~
 Abg. Angel Gonzalez Mongelós
 Secretario General

Identificación de Problemas Críticos y Grandes Desafíos

A. CONVERGENCIA DE LAS REDES Y SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES DEJA DESACTUALIZADA LA REGULACIÓN POR SERVICIOS ESTABLECIDA POR LA LEY DE TELECOMUNICACIONES

Desafío: modernización de la Ley. Necesidad de impulsar la modificación de la Ley

B. FALTA IMPLANTAR LA GESTION REGULATORIA BASADA EN PROCESOS

Desafío: generar un programa de implantación de la gestión regulatoria basada en procesos, y ejecutarlo en la mayor brevedad posible.

C. NECESIDAD DE MEJORAR LA APLICACIÓN DE LAS POLITICAS DE TALENTO HUMANO

Desafío: gestión del talento humano para la generación de bienestar laboral, satisfacción salarial, entre otros, como resultado de la aplicación de un plan de carrera.

D. NECESIDAD DE MAYOR EFICIENCIA Y DINAMISMO PARA EL ACCESO AL ESPECTRO RADIOELÉCTRICO.

Desafío: establecer una política y un Plan Nacional de Frecuencias que permita la igualdad de oportunidades para el acceso, y que establezca claramente los procedimientos y requisitos de acceso al espectro radioeléctrico, sujeto a la disponibilidad. Además, que el Plan Nacional de Frecuencias contenga las normas técnicas generales para la utilización del espectro radioeléctrico y para la utilización del espectro electromagnético evitando las interferencias radioeléctricas.

E. NECESIDAD DE CONTAR CON UN PLAN DE CARRERA Y DE REVISAR LA MATRIZ SALARIAL.

Desafío: Diseñar y conseguir la aprobación de una matriz salarial actualizada y de un Plan de Carrera.

F. NECESIDAD DE MEJORA EN LA COORDINACION Y LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA.

Desafío: Contar con un sistema integrado de regulación y control, así como la gestión por procesos y la aplicación de los métodos relativos a la comunicación interna y externa establecidos por el MECIP, de tal manera a posicionarse como una institución reconocida por el cumplimiento de su misión.

G. PRECARIEDAD DEL SISTEMA DE INFORMACION INSTITUCIONAL

Desafío: contar con un sistema que integra todos los datos e informaciones que posee la CONATEL y los relaciona con indicadores del sector que permitan definir políticas públicas.

H. NECESIDAD DE MAYOR PREVISIBILIDAD DE LAS ACCIONES REGULATORIAS.

Desafío: contar con un modelo de regulación y una Agenda Regulatoria.

I. NECESIDAD DE UN SISTEMA REGULATORIO Y DE CONTROL

Desafío: contar con un sistema integrado de regulación y de control.

J. NECESIDAD DE APROVECHAMIENTO DE LA COOPERACION NACIONAL E INTERNACIONAL

Desafío: Necesidad de potenciar el desarrollo de convenios con entidades nacionales e internacionales.

K. NECESIDAD DE ASEGURAR LOS RECURSOS PRESUPUESTARIOS.

Desafío: elaborar y ejecutar presupuesto orientado a los objetivos del plan estratégico institucional, y a los programas y proyectos derivados del el mismo, asegurando la salud financiera institucional, ante el posible desfinanciamiento (desequilibrio financiero) institucional a mediano plazo (transferencia intergubernamental no financiada por la realidad de ingresos anuales).

L. NECESIDAD DE FORTALECER LA SEGURIDAD EN LAS REDES Y LOS SERVICIOS.

Desafío: diseñar e implementar políticas regulatorias orientadas a brindar seguridad a las redes y servicios de telecomunicaciones

ES COPIA
Abg. Angel González Mongelós
Secretario General

Cómo enfrentamos los grandes desafíos

| Cómo enfrentamos los grandes desafíos | |
|---------------------------------------|--|
| A | <p>CONVERGENCIA DE LAS REDES Y SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES DEJA DESACTUALIZADA LA REGULACIÓN POR SERVICIOS ESTABLECIDA POR LA LEY DE TELECOMUNICACIONES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la elaboración y aprobación de la actualización de la Ley de Telecomunicaciones. • Proponer proyectos de modificaciones parciales a la normativa legal vigente. |
| B | <p>FALTA IMPLANTAR LA GESTION REGULATORIA BASADA EN PROCESOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar técnicamente en este emprendimiento, con profesionales o empresas especializadas. • Definir los macroprocesos. • Implantar un sistema informático de soporte (BPM-Bussines Process Management). • Desarrollar los procesos, subprocesos y actividades. • Socializar y capacitar a los funcionarios para la implementación de la gestión basada en procesos. • Implantar y cumplir un sistema efectivo de control y seguimiento de la aplicación eficiente de la gestión por procesos (Auditoría Interna). |
| C | <p>FALTA DE APLICACIÓN DE LAS POLITICAS DE TALENTO HUMANO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el Índice de Gestión de Personas de la Secretaría de la Función Pública con lo cual se tendrá un completo diagnóstico de la situación de recursos humanos y un Plan de Mejora. • Implementar el Plan de Mejora, siguiendo las políticas ya aprobadas de gestión del Talento Humano: planeación, selección, inducción, reducción, capacitación y formación, compensación, bienestar laboral, evaluación de desempeño y retiro. • Capacitar el área de capital humano para la implantación de las políticas de talento humano y para la generación de bienestar laboral. |
| D | <p>NECESIDAD DE MAYOR EFICIENCIA Y DINAMISMO PARA EL ACCESO AL ESPECTRO RADIOELÉCTRICO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer una política de acceso al espectro radioeléctrico. • Revisar y reformular el proyecto de Plan Nacional de Frecuencias. • Establecer claramente los procedimientos y requisitos de acceso al espectro radioeléctrico. • Insertar en el Plan Nacional de Frecuencias las normas técnicas generales para la utilización del espectro radioeléctrico y para la utilización del espectro electromagnético evitando las interferencias radioeléctricas. |
| E | <p>NECESIDAD DE CONTAR CON UN PLAN DE CARRERA Y DE REVISAR LA MATRIZ SALARIAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y promover la aprobación de una nueva Matriz Salarial para introducir actualizaciones salariales. • Elaborar y aprobar un Plan de Carrera. |
| F | <p>NECESIDAD DE MEJORA EN LA COORDINACION Y LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adopción de un Sistema Integrado de Regulación y Control. • Adopción de la Gestión Regulatoria basada en procesos. • Creación e implementación de una red social interna. • Creación e implementación de un Centro de Comunicaciones y Acceso a la Información del Sector Telecomunicaciones para el público nacional e internacional. • Aplicación de los métodos relativos a la comunicación interna y externa establecido por el MECIP. |


ES COPIA
 Abg. Angel González Mongelós
 Secretario General

Cómo enfrentamos los grandes desafíos

| | |
|----------|---|
| G | <p>PRECARIEDAD DEL SISTEMA DE INFORMACION INSTITUCIONAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar datos e informaciones (datos estadísticos, datos GIS, indicadores, etc.) que se requieran, en función de la demanda tanto de usuarios internos como externos. • Estudiar y analizar qué información y datos estadísticos proveen actualmente los diversos sistemas con que ya se cuenta en CONATEL. • Estructurar el sistema de información institucional, con una Base de Datos con información estandarizada, con interfaces amigables para la carga y obtención de datos (GIS). • Definir periodos de actualización, y usuarios afectados. • Establecer políticas claras de acceso a la información, para usuarios internos y para el público general, tomando en cuenta las leyes de transparencia¹. • Ligado al Sistema de Información Institucional desarrollar el Sistema de Gestión del Conocimiento. • Contar con los profesionales y las herramientas informáticas necesarias para el desarrollo del sistema y su posterior mantenimiento y soporte técnico. |
| H | <p>NECESIDAD DE MAYOR PREVISIBILIDAD DE LAS ACCIONES REGULATORIAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar talleres internos y externos para identificar acciones regulatorias a ser tomadas en el mediano plazo y definir cronogramas. • Desarrollar el análisis de impacto regulatorio (AIR). • Estructurar una agenda regulatoria. • Estructurar mecanismos de seguimiento y eventual reorientación de la agenda regulatoria. |
| I | <p>NECESIDAD DE UN SISTEMA REGULATORIO Y DE CONTROL.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis dinámico de procesos actuales regulatorios y su implementación. • Desarrollo de un modelo de regulación. • Desarrollar y aplicar la agenda regulatoria. • Aplicar mecanismos de seguimiento y eventual reorientación de la agenda regulatoria. • Implantación de un sistema integrado de gestión de regulación y control. • Implantar un sistema, de control de calidad de la experiencia (QoE) y de calidad de servicio (QoS), de los mercados de servicios de telecomunicaciones, así como de control del espectro radioeléctrico. |
| J | <p>NECESIDAD DE APROVECHAMIENTO DE LA COOPERACION NACIONAL E INTERNACIONAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de socios y sus áreas de cooperación. • Identificación y formulación de proyectos de cooperación. • Desarrollo y gestión de los convenios/proyectos con socios (nacionales e internacionales). |
| K | <p>NECESIDAD DE ASEGURAR LOS RECURSOS PRESUPUESTARIOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y ejecutar presupuesto orientado a los objetivos del plan estratégico institucional, y a los programas y proyectos derivados del mismo. • Aumentar la eficiencia en las recaudaciones. • Priorizar el financiamiento de las iniciativas y programas de acción estratégicos. • Compartir la información y mejorar la comunicación interna en la programación y ejecución presupuestaria, integrándolos al Sistema de Información Institucional. • Elaborar estrategias para asegurar la salud financiera institucional, ante el posible desfinanciamiento (desequilibrio financiero) institucional a mediano plazo (transferencia intergubernamental no financiada por la realidad de ingresos anuales). |
| L | <p>NECESIDAD DE FORTALECER LA SEGURIDAD EN LAS REDES Y LOS SERVICIOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover un marco legal adecuado relativo a la Ciberseguridad. • Impulsar los objetivos del Plan Nacional de Ciberseguridad en el ámbito de la CONATEL. • Elaborar reglamento de infraestructura crítica de telecomunicaciones. |


ES COPIA
 Abg. Angel González Mongelós
 Secretario General

¹ Leyes; 5189/2014 “que establece la obligatoriedad de la provisión de informaciones...” y la Ley 5282/2014 “de libre acceso ciudadano a la información pública y transparencia gubernamental”.

Agenda de cambio

| AGENDA DE CAMBIO | | |
|---|--|---|
| DIMENSION | SITUACION ACTUAL | SITUACION FUTURA |
| MARCO JURÍDICO DEL ÁMBITO DE TELECOMUNICACIONES. | Ley de Telecomunicaciones desactualizada. | Se cuenta con una Ley de Telecomunicaciones, actualizada con las últimas tendencias tecnológicas y necesidades regulatorias y de control. |
| SISTEMA INTEGRADO DE REGULACION Y DE CONTROL. | No está sistematizada la gestión de regulación y control. | Se ha adoptado un modelo de regulación que promueve las fortalezas del mercado y combate sus debilidades y enfrenta las amenazas, con la implantación de un sistema integrado de gestión de regulación y control. |
| PLAN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES. | No se ha implantado un sistema de monitoreo y seguimiento. | Se ha llegado a la meta y los objetivos trazados al menos al 80% para el año 2020 en los objetivos que son ámbito exclusivo de actuación de CONATEL. Se encuentra en operación el sistema de seguimiento y control de la ejecución del Plan Nacional de Telecomunicaciones (corto plazo). |
| COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA. | Déficit en la comunicación interna y escasa difusión de la información institucional. Déficit en la Gestión del Conocimiento. | La CONATEL tiene en operación un Centro de Comunicaciones y Acceso a la Información del Sector Telecomunicaciones, tiene en operación una red social interna, y tiene aplicado los métodos relativos a la comunicación interna y externa establecidos por el MECIP. |
| ADOPCIÓN Y USO DE LAS TIC EN LA GESTIÓN. | Se cuenta con sistemas de gestión aislados, no integrados. | El sistema de gestión se ha informatizado e integrado totalmente. Se implementa la política de "cero papel", uso de firma digital, expediente electrónico, web interactiva. |
| DESARROLLO ORGANIZACIONAL. | Estructura organizacional requiere ser actualizada. Ausencia de gestión regulatoria basada en procesos. | Se cuenta con una estructura organizacional moderna, con una gestión institucional basada en procesos (ágiles y simples). Se cuenta con un manual de estructura organizacional y con un manual de procedimientos, ambos detallados y completos. |
| GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. | Se cuenta con Políticas aprobadas para el Sistema de Gestión del Talento Humano. En la práctica no se ha implementado generando serios déficits en esta área. | Se ha aplicado el Índice de Gestión de Personas (IGP) y en base a este diagnóstico se ha implementado un plan de mejoras en los diversos subsistemas de la gestión del talento humano: selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, etc. Se cuenta con un plan de carrera. Se aplica una nueva matriz salarial más favorable para los funcionarios y se aplica un sistema de gestión de compensación. |
| IMAGEN. | Buena imagen pero generalmente se confunde su rol de ente regulador. | Institución reconocida y con imagen positiva en distintos ámbitos y en especial en el ámbito de las telecomunicaciones, tanto a nivel nacional como internacional. |

ES COPIA
Abg. Angel Gonzalez Mongelós
Secretario General

| AGENDA DE CAMBIO | | |
|--|--|---|
| DIMENSION | SITUACION ACTUAL | SITUACION FUTURA |
| DESARROLLO Y PROMOCIÓN DE TELECOMUNICACIONES. | <p>El Fondo de Servicios Universales cuenta con fortaleza financiera pero no es aprovechado con la mayor eficiencia.</p> <p>No se disponen de mecanismos de financiamiento de investigaciones.</p> | <p>El Fondo de Servicios Universales es utilizado por medio de nuevos paradigmas, dentro del sistema regulatorio y de control, y aplicado al desarrollo del Sector de Telecomunicaciones.</p> <p>Nuevos mecanismos financieros con reembolsos al Fondo de Servicios Universales.</p> <p>También se aplican otros recursos presupuestarios en investigación industrial e informacional para el País. Se incorporan mecanismos para financiamiento de investigaciones.</p> |
| FISCALIZACIÓN Y CONTROL. | <p>Se cuenta con Sistemas de comprobación técnica del espectro radioeléctrico y de mediciones de calidad de servicios de telefonía e internet móvil.</p> | <p>Dentro del sistema de regulación y de control, se cuenta con sistema de comprobación técnica del espectro radioeléctrico con amplia cobertura geográfica, sistema de mediciones de calidad de servicio que contempla también el acceso a internet fijo, y otros servicios, sistemas de control de tasación y facturación de algunos servicios de telecomunicaciones, sistema de fiscalización financiera.</p> <p>Se cuenta además con el sistema de calidad de experiencia de servicios de telecomunicaciones.</p> <p>Todo integrado en el Sistema de regulación y Control</p> |
| PLANIFICACIÓN DE LA REGULACION. | <p>Escasos planes para la ejecución regulatoria.</p> <p>Planes rígidos.</p> <p>Escaso seguimiento de la ejecución.</p> | <p>Vinculado al sistema regulatorio y de control, se cuenta con planes para la ejecución de las funciones regulatorias, y con mecanismos de seguimiento y reorientación, para dar flexibilidad a la Institución en su adaptación a los nuevos desafíos del sector.</p> |
| COOPERACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL. | <p>Escaso aprovechamiento de la cooperación con entidades nacionales e internacionales.</p> | <p>Se cuenta con proyectos y vínculos de cooperación con entidades nacionales e internacionales utilizados activamente para el desarrollo de las telecomunicaciones.</p> |
| FACTURACIÓN Y COBRANZA. | <p>Sistema precario de facturación y cobranza.</p> | <p>Vinculado al sistema regulatorio y de control, modernizar el sistema de facturación y cobranza con soporte informático.</p> |
| ACCESO EFICIENTE Y DINÁMICO AL ESPECTRO RADIOELÉCTRICO. | <p>Falta definir una política de acceso al espectro radioeléctrico y aprobar el Plan Nacional de Frecuencias.</p> | <p>Se tiene vigente la una política de acceso al espectro radioeléctrico.</p> <p>El Plan Nacional de Frecuencias aprobado.</p> |
| SISTEMA DE INFORMACIÓN INSTITUCIONAL. | <p>Déficit en la Gestión del Conocimiento.</p> <p>Se cuenta con sistemas de información aislados, no integrados.</p> | <p>El sistema de información institucional se ha informatizado e integrado totalmente.</p> <p>Se implementa una política de gestión del conocimiento, a fin de capitalizar las experiencias e informaciones de la institución.</p> |
| PREVISIBILIDAD DE LAS ACCIONES REGULATORIAS. | <p>No se encuentra desarrollado el análisis de impacto regulatorio (AIR) y no se cuenta con una Agenda Regulatoria.</p> | <p>Análisis de impacto regulatorio (AIR) aplicado y se cuenta con una Agenda Regulatoria, a la cual se hace un seguimiento y se reorienta según la necesidad.</p> |

ES COPIA

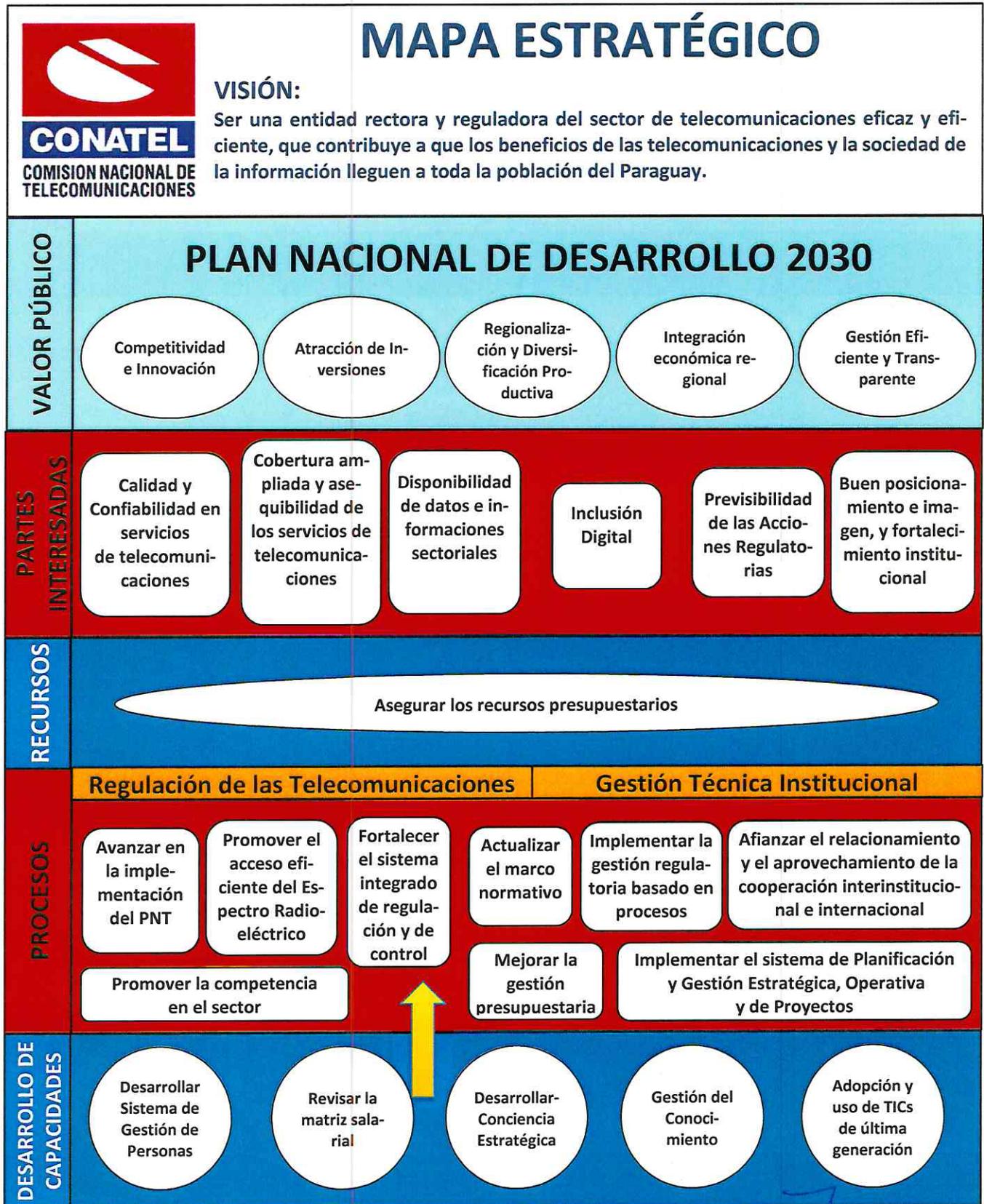
Abg. Angel González Mongelós
Secretario General



| AGENDA DE CAMBIO | | |
|---|---|--|
| DIMENSION | SITUACION ACTUAL | SITUACION FUTURA |
| RECURSOS FINANCIEROS. | <p>Ingresos aprobados por Ley de Presupuesto General de la Nación, no se ajusta a la capacidad de recaudación de la CONATEL</p> <p>Las transferencias intergubernamentales son cada vez mayores y desequilibran la planificación financiera institucional.</p> | <p>Ingresos percibidos conforme lo planificado.</p> <p>Las transferencias intergubernamentales se ajustan a la planificación de la Institución.</p> <p>Se elabora y ejecuta un presupuesto orientado a los objetivos del plan estratégico institucional, y a los programas y proyectos establecidos en el mismo.</p> <p>Presupuesto Aprobado de acuerdo a la Capacidad de Recaudación de CONATEL</p> |
| SEGURIDAD DE LAS REDES Y SERVICIOS | <p>Fragilidad de las redes y servicios de telecomunicaciones.</p> <p>No existe reglamentación que determine la infraestructura crítica de los servicios de telecomunicaciones, el Gobierno posee un Centro de Respuesta ante Incidentes Cibernéticos, sin embargo, el mismo no puede abarcar los incidentes del sector público y privado por falta de recursos.</p> | <p>Se cuenta con un adecuado marco legal relativo a la Ciberseguridad.</p> <p>Los servicios de telecomunicaciones son brindados con confiabilidad y seguridad al público.</p> <p>Se tiene definida la infraestructura crítica de los servicios de telecomunicaciones lo que a su vez facilita el despliegue de redes y servicios en el Paraguay.</p> |

7
ES COPIA
 Abg. Angel González Mongelós
 Secretario General

Mapa estratégico



~~ES COPIA~~
Abg. Angel González Mongelós
Secretario General

Cuadro de Mando Integral de CONATEL

| PERSPECTIVA DE PARTES INTERESADAS | | | | |
|--|---|---|--------------------------------------|--|
| Objetivo | Impulsor del Objetivo | Indicador | Meta 2018 | Iniciativa o Programa de Acción |
| Calidad y confiabilidad en servicios de Telecomunicaciones. | Gerencia de Servicios de Telecomunicaciones. | Número de encuestas sobre la calidad de experiencia con los servicios de Telecomunicaciones móviles. | 1 | Programa de Excelencia en Servicios de Telecomunicaciones. |
| | Gabinete Técnico | Actualización del Reglamento de Calidad de Servicio (QoS), que contemple como mínimo parámetros para medición de calidad de voz, de señalización de red, de SMS, de transmisión de datos. | 100% | |
| | Gerencia de Planificación y Desarrollo. Asesoría Legal. | Promoción de un adecuado marco legal relativo a la Ciberseguridad | 50% | |
| | Gerencia de Planificación y Desarrollo. | Elaboración y aprobación del Reglamento que defina la infraestructura crítica de los servicios de telecomunicaciones | 80% | |
| | Gerencia de Servicios de Telecomunicaciones Dpto. de Informática | Impulso a los objetivos del Plan Nacional de Ciberseguridad en el ámbito de la CONATEL | 100% | |
| | Gerencia de Supervisión y Control. | Medición de parámetros de calidad de servicio, según Programa, el cual determinará las zonas geográficas de medición. | 100% | |
| Cobertura ampliada y asequibilidad de los servicios de telecomunicaciones. | Gerencia de Planificación y Desarrollo. | Porcentaje de la población que tiene acceso a la Banda Ancha Móvil. | >60% | Programa de ampliación de cobertura de Banda Ancha. Programa de Asequibilidad. |
| | | Porcentaje de hogares que tiene acceso a la Banda Ancha Fija. | >18% | |
| | | Porcentaje de reducción de precios de Banda Ancha Fija. | >10% (fijo) | |
| | | Porcentaje de reducción de precios de Banda Ancha Móvil. | >20% (móvil) | |
| | Gerencia de Radiocomunicaciones | Grado de cumplimiento del Programa de despliegue de la televisión digital. | > 80% (de lo programado para el año) | Programa de despliegue de la televisión digital |
| Inclusión digital. | Gerencia de Planificación y Desarrollo. | Grado de cumplimiento del Programa anual de Inclusión Digital. | > 80% (de lo programado para el año) | Programa de Inclusión Digital. |
| Previsibilidad de las Acciones Regulatorias. | Gerencia de Planificación y Desarrollo. | Porcentaje de aplicación de asuntos de la Agenda Regulatoria comunicadas con anticipación de 3 meses. | 100% | Abg. Angel González Mongelós Secretaría General Agenda Regulatoria. |
| PERSPECTIVA DE PARTES INTERESADAS | | | | |
| Objetivo | Impulsor del Objetivo | Indicador | Meta 2018 | Iniciativa o Programa de Acción |

Plan Estratégico Institucional 2018-2020



| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| Disponibilidad de datos e informaciones sectoriales. | Gerencia de Planificación y Desarrollo. | Grado de cumplimiento del Plan de Disponibilidad de Información. | > 80% (de lo programado para el año) | Plan de disponibilidad de datos e informaciones sectoriales (RNST, indicadores de telecomunicaciones). |
| Buen posicionamiento e Imagen, y fortalecimiento institucional. | Departamento de Comunicación Social. | Evaluación cualitativa. Análisis de posicionamiento en internet, redes y medios. | Mejora continua en relación al período anterior. | Plan de Comunicación (Comunicación Interna y Externa). |

7
~~ES COPIA~~
Abg. Angel González Mongelós
Secretario General

PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS

| Objetivo | Impulsor del Objetivo | Indicador | Meta 2018 | Iniciativa o Programa de Acción |
|--|---|---|-------------|--|
| Asegurar los Recursos Presupuestarios. | Gerencia Administrativa Financiera. | % de ejecución de ingresos y egresos ejecutados en relación al presupuesto presentado por la CONATEL. | > 90% | Programa de Gestión Presupuestaria. |
| | | % de ingresos obtenidos en relación a lo aprobado en el PGN. | > 90% | |
| | | Porcentaje de ejecución de gastos de capital asignado para cada ejercicio (Objeto del Gasto 872: Subsidios del Fondo de Servicios Universales). | >90% | |
| | | Porcentaje de ejecución de recursos en las tareas de control y fiscalización con respecto al total de ejecución de egresos. | >10% | |
| | Gerencia de Planificación y Desarrollo. | Diferencia entre ingresos y egresos ejecutados. | EQUILIBRADO | Programa de prevención de la salud financiera. |
| | | Diferencia entre el ingreso ejecutado y el ingreso aprobado por el PGN. | < 10% | |
| | | Diferencia entre el egreso ejecutado y el egreso aprobado por el PGN. | < 10% | |
| | | Porcentaje de asignación de gastos de capital para cada ejercicio (Objeto del Gasto 872: Subsidios del Fondo de Servicios Universales) con respecto al total de egreso presupuestado. | >10% | |
| | | Porcentaje de asignación de recursos en las tareas de control y fiscalización con respecto al total de egreso presupuestado. | >10% | |

7
 ES COPIA
 Abg. Angel González Mongelós
 Secretario General

PERSPECTIVA DE PROCESOS

| Objetivo | Impulsor del Objetivo | Indicador | Meta 2018 | Iniciativa o Programa de Acción |
|---|---|---|-----------|--|
| Avanzar en la implementación del Plan Nacional de Telecomunicaciones (PNT). | Gerencia de Planificación y Desarrollo. | Grado de avance en la elaboración y aprobación del sistema de Monitoreo del PNT. | 100% | Programa de formulación del Sistema de Monitoreo de Indicadores del PNT. |
| | | Formulación del Plan Operativo Anual (POA) del PNT, vinculado al Plan Operativo Institucional (POI). | 100% | Formulación del Plan Operativo Anual del PNT. |
| | | Grado de ejecución del POA del PNT. | > 80% | POA del PNT. |
| | Gabinete Técnico. | Seguimiento de la ejecución general del PNT. | 100% | RD N° 400/2016. |
| Promover el sistema integrado de regulación y de Control. | Gerencia de Planificación y Desarrollo. | Diseño de un modelo de regulación para la Agenda Regulatoria. | 100% | Modelo de regulación. |
| | | Grado de avance en la formulación y aprobación de la Agenda Regulatoria. | 100% | Agenda Regulatoria. |
| | Gabinete Técnico. | Grado de implementación de la Agenda Regulatoria. | > 80% | Agenda Regulatoria. |
| | Gerencia de Planificación y Desarrollo. | Grado de avance en la formulación y aprobación del sistema de control. | 100% | Sistema de Control. |
| | Gabinete Técnico. | Grado de implementación del sistema de control. | > 80% | Sistema de Control. |
| | Gerencia de Supervisión y Control. | Grado de implementación del programa de control de servicios de telecomunicaciones y del espectro electromagnético. | > 80% | Programa de control de servicios de telecomunicaciones y del espectro electromagnético (inspecciones, habilitaciones y otros). |
| | Gerencia Administrativa Financiera | Grado de cumplimiento del programa de fiscalización financiera de los prestadores de servicios de telecomunicaciones. | > 80% | Programa de fiscalización financiera de prestadores de servicios de telecomunicaciones. |
| Promover el acceso eficiente al espectro radioeléctrico. | Gerencia de Planificación y Desarrollo | Grado de formulación y actualización de una política de acceso al espectro radioeléctrico | 100% | Política(s) de acceso al espectro radioeléctrico. |
| | Gerencia de Radiocomunicaciones. | Grado de formulación y actualización del Plan Nacional de Frecuencias (PNF). | >80% | Plan Nacional de Frecuencias (PNF). |
| | Gerencia de Planificación y Desarrollo | Grado de elaboración del Programa de Optimización del acceso al espectro radioeléctrico ajustado al PNF. | 100% | Programa de optimización del acceso al espectro radioeléctrico. |
| | Gabinete Técnico | Grado de cumplimiento del programa de optimización del acceso al espectro radioeléctrico. | 80% | Programa de optimización del acceso al espectro radioeléctrico. |

ES COPIA
 Abg. Angel González Mongeló
 Secretario General

PERSPECTIVA DE PROCESOS

| Objetivo | Impulsor del Objetivo | Indicador | Meta 2018 | Iniciativa o Programa de Acción |
|--|--|---|----------------------------|--|
| Promover la competencia en el Sector. | Gerencia de Planificación y Desarrollo. | Definición del índice de competitividad y sus metas. | 100% | Programa de promoción de la competencia en el sector (previa: definición de mercados relevantes Acciones: ampliar los servicios con obligación de interconexión). |
| | | Índice de Competitividad del Sector Telecomunicaciones (Precios, calidad de servicio/experiencia y diversidad de productos)-. | A definir | Programa de promoción de la competencia en el sector (previa: definición de mercados relevantes Acciones: ampliar los servicios con obligación de interconexión). |
| Actualizar el marco normativo. | Gerencia de Servicios de Telecomunicaciones. | Grado de cumplimiento del Programa de Ajuste Normativo. | > 80% | Programa de ajustes en el marco normativo. |
| | Gabinete Técnico. Asesoría Legal. | Aprobación de actualización de la Ley. | Ley actualizada promulgada | Programa de acompañamiento en la elaboración y aprobación de la actualización de la Ley. |
| Implementar el sistema de planificación y gestión estratégica, operativa y de proyectos. | Gerencia de Planificación y Desarrollo. | Grado de avance en el Plan de implantación del Sistema de Planificación. | >80% | Plan de Implantación del Sistema de Planificación y Gestión Estratégica, Operativa y de Proyectos. |
| Mejorar la gestión presupuestaria. | Gerencia Administrativa Financiera. | % de ejecución de plan de re-ingeniería del proceso administrativo -financiero. | >90% | Plan de re-ingeniería del proceso administrativo-financiero incluyendo el presupuestario. |


ES COPRIA
 Abg. Angel González Mongelós
 Secretario General

PERSPECTIVA DE PROCESOS

| <i>Objetivo</i> | <i>Impulsor del Objetivo</i> | <i>Indicador</i> | <i>Meta 2018</i> | <i>Iniciativa o Programa de Acción</i> |
|---|---|---|-----------------------------------|--|
| Afianzar el relacionamiento y el aprovechamiento de la cooperación inter-institucional e internacional. | Gerencia Internacional e Interinstitucional. | Grado de cumplimiento del Plan anual del Grupo de Trabajo de Organismos Internacionales. | >90% | Plan Anual del Grupo de Trabajo de Organismos Internacionales. |
| | | Grado de Cumplimiento del Plan Anual de relaciones inter-institucionales. | >90% | Plan anual de relaciones inter-institucionales (incluyendo el afianzamiento de las relaciones con el Poder Judicial, Poder Legislativo, Ministerio Público). Municipios, y otros organismos) |
| Implementar la gestión regulatoria basada en procesos. | Coordinación del Comité de Control Interno-MECIP Unidad de Desarrollo Institucional. | Grado de avance en el cumplimiento del Programa de implantación de la gestión basada en procesos. | 100% de lo programado para el año | Programa de implantación de la gestión basada en procesos con soporte informático. |


ES COPIA
 Abg. Angel González Monge
 Secretario General

PERSPECTIVA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

| Objetivo | Impulsor del Objetivo | Indicador | Meta 2018 | Iniciativa o Programa de Acción |
|--|--|---|-----------|--|
| Desarrollar el sistema de Gestión de Personas. | Gerencia de Capital Humano. | Grado de avance en la implementación del Índice de Gestión de Personas (IGP). | 100% | Programa de Implementación del IGP. |
| | | Grado de implementación del Plan de Mejoras (de lo programado para el año). | > 80% | Programa de Plan de Mejoras en el Sistema de Gestión de Personas. |
| Revisar la matriz salarial. | Gerencia Administrativa Financiera. Gerencia de Capital Humano | Grado de ejecución del Plan de mejora de la matriz salarial. | 100% | Plan de mejora de la matriz salarial. |
| Desarrollar Conciencia Estratégica. | Gerencia de Capital Humano. Coordinación del Comité de Control Interno – MECIP. Departamento de Comunicación Social. | Grado de cumplimiento del Plan de Socialización. | > 80% | Plan de Socialización del PEI. |
| | | Grado de cumplimiento del Plan de Capacitación. | > 80% | Plan de Capacitación en el tema. |
| | | Grado de cumplimiento del Plan de Alineamiento. | > 80% | Plan de alineamiento de los objetivos de las unidades y de los objetivos personales. |
| | | Grado de conciencia estratégica según encuesta. | > 70% | Programa de medición de la conciencia estratégica. |
| Gestión del conocimiento. | Gerencia de Capital Humano. | Grado de avance en el Plan de Gestión del Conocimiento. | > 80% | Plan de Gestión del Conocimiento. |
| Adopción y uso de TICs de última generación. | Departamento de Informática. | Grado de Avance Formulación del Plan Maestro de Tecnología (PMT). | 100% | Formulación del Plan Maestro de Tecnología (PMT). |
| | | Grado de ejecución del PMT. | > 40% | PMT. |
| | | Grado de avance de la formulación del Plan de modernización del módulo de facturación y cobranza, integrado al sistema de regulación y control. | 100% | Formulación del Plan de modernización del módulo de facturación y cobranza integrado al sistema de regulación y control. |
| | | Grado de implantación del módulo de facturación y cobranza, integrado al sistema de regulación y control. | > 40% | Plan de modernización del modulo de facturación y cobranza integrado al sistema de regulación y control. |
| | | Grado de Satisfacción de los usuarios con las TICs disponibles. | > 80% | Encuesta. |

ES COPIA
Abg. Angel González Mongel
Secretario General